

A „szakmai-szervezeti-társadalmi jártasság” elsajátításának folyamata a cseh, japán és magyar erőművekben

DR. MAKÓ CSABA*—DR. NOVOSZÁTH

PÉTER**

A nemzetközi és a magyar munka- és szervezet-szociológiai kutatásaink egyik legfontosabb módszertani tanulsága, hogy a munkavégzéssel kapcsolatos társadalmi összefüggések feltárására csak olyan többdimenziós elemzés lehet alkalmas, amely a cselekvés közvetlen közegét jelentő munkafolyamat társadalmi viszonyaival egyidejűleg a társadalom egyéb szféráinak hatásaival is számolni képes.¹ Hiszen az egyének sem időben, sem térben nem egy, hanem többféle társadalmi kapcsolatrendszernek részesei, létrehozói. A munkafolyamat résztvevői „átjárnak” a különböző formációk között, cselekvéseik, döntéseik során összekötik egymással élettevékenységeik „társadalmi tereit”. Az egyéni és társadalmi cselekvések nem értelmezhetők csak a közvetlen közegüket alkotó „társadalmi térben”.

A különböző típusú társadalmi szabályozó mechanizmusok hatásainak feldolgozásában, kihasználásában és az erre szolgáló társadalmi kapcsolatrendszerek fenntartásában, építésében természetesen nem egyforma adottságokkal és képességekkel rendelkeznek az egyének és különféle csoportjaik. A vállalati szervezetben például adott szituációkban a gazdasági, technológiai változások szereplőinek csupán egy része képes „tényleges partnerré”, azaz a változások eredményét alakító, befolyásoló partnerré válni. Mégpedig azok, akik munkájuk és élettevékenységük változatos színterein szakmai-mesterségbeli, társadalmi-politikai jártasságot szereztek. E „társadalmi-tanulási folyamatban” a vállalati szervezet maga is „oktatási rendszerként” funkcionál. A technológia jellege, a munkaszervezetek felépítése, a foglalkoztatás min-

tái, a vezetői módszerek, az előrejutás mechanizmusai, a szaktudás, a lojalitás, a verseny és a kooperáció ösztönzése, elismerése együttesen orientálják, nevelik, formálják a vállalati szervezetek szereplőit. A társadalom és a vállalatirányítás hosszabb távon egyedül kifizetődő munkaerő-felhasználási mintájának a szakmai, szervezeti, társadalmi tudás felhalmozását kell ösztönöznie.

Egy három országra (Csehszlovákiára, Japánra és Magyarországra) kiterjedő, az energetikai iparra koncentrált nemzetközi összehasonlító kutatáshoz csatlakozva rendkívüli alkalmunk nyílt e témakör részletesebb vizsgálatára. E tanulmányban a nemzetközi összehasonlító kutatás során szerzett tapasztalatainkat foglaljuk össze.²

1. A munkaerő szakmai—szervezeti—társadalmi „jártasságát” és hasznosítását befolyásoló tényezők

A magyar, cseh és japán erőművek között lényeges különbségek vannak a munkaerő szakmai-szervezeti-társadalmi „jártasságának” megszerzését elősegítő folyamatokban. A magyar erőművekben nagy mértékben hiányzik a munkások, mérnökök és vezetők közös szakmai tapasztalata, s az azon kitermelődő normák és értékek együttműködését elősegítő szerepe. A vezetők és beosztottak együttműködésében gyenge hatást gyakorló „szakmai térrel” szemben, a vezetői — ösztönzési — előrejutási rendszer, mint „szervezeti tér” kapcsolja össze, biztosítja — meglehetősen jelentős ráfordítások mellett — a szükséges kooperációt.

A munkaerő szakmai-szervezeti-társadalmi jártasságát befolyásoló tényezők közül a következőknek van különös jelentősége:

1.1. Munkakörök és munkamegosztás

A japán erőművek alig több mint nyolcadannyi alkalmazottal állítanak elő megközelítőleg azonos mennyiségű energiát, mint a magyar erőművek. A létszámkülönbség egyik oka a termelés automatizáltságában, valamint a bedolgozói hálózatban mutatkozó különbségeken kívül, hogy a japán dolgozók az egyes munkafajták széles ská-

² A nemzetközi kutatásban részt vevő nemzeti kutatócsoportok vezetői: a kutatás kezdeményezője, Akihiro Ishikawa professzor, Chuo Egyetem (Tokió), a cseh kutatócsoport vezetője, dr. Otto Sedláček, a magyar kutatócsoport vezetője, Makó Csaba. A magyar kutatócsoport munkájában a jelen tanulmány szerzőin kívül részt vettek: Lukács János, Berki Sándor, Kasza Sándor; közreműködésükért és színvonalas munkájukért ezúton szeretnénk köszönetet mondani. A kutatás egy, a japán kutatócsoport által készített kérdőívre adott válaszokra épült, a közölt százalékos adatok erre vonatkoznak. Emellett 2 magyar vállalatnál több mint 40 interjút készítettünk, a kérdőívre adott válaszokból kialakult tapasztalatok mélyebb elemzésére. Az anonimitás megőrzése érdekében, amennyiben ezekből közlünk részleteket, csak az interjúalany munkakörét jelezzük.

* MTA Szociológiai Kutató Intézet, tudományos tanácsadó

** Légiforgalmi és Repülőtéri Igazgatóság, osztályvezető

¹ A témával kapcsolatos tapasztalatok összefoglalását lásd bővebben: Makó Csaba—Simonyi Ágnes: Társadalmi terek és az autonóm cselekvés lehetőségei című tanulmányt, Budapest, MTA Szociológiai Kutatóintézet, 1989. április (kézirat).

láját végzik el, egyidejűleg több funkciót látnak el, többféle feladatot végeznek döntően a team-karakterű munkaszervezetben.

A japán műszakiak 42,4⁰/₀-a kezel berendezéseket, 61,5⁰/₀ javít és karbantart, 26⁰/₀-uk adminisztrál és 45,4⁰/₀-uk irányítási feladatokat is ellát. A vezetés-irányítás természetesen a vezetők mindegyikének is feladata, de ezen kívül az alsószintű vezetők fele kezeli a berendezéseket, egyharmaduk javít és karbantart. Nem hiányzanak a beosztottak munkáját jellemző feladatok a közép- és felsőszintű vezetőknel sem: egyötödük kezeli a berendezéseket, és közel harmaduk a javítás-karbantartásban is részt vesz.

A magyar műszaki alkalmazottaknak mindössze 4,9⁰/₀-a kezeli a berendezéseket, 6,8⁰/₀-uk végez javító-karbantartó munkát, 22,2⁰/₀-uk adminisztrál és 19,7⁰/₀-uk vezet-irányít.³ A vezetőknel az irányítási feladatok dominálnak 59,8, illetve 77,5⁰/₀-kal. Az alsóvezetők 4,6⁰/₀-a végez karbantartó, 7,8⁰/₀-a gépkezelő munkát. A közép- és felsővezetők körében egyáltalán nem akadt olyan, aki berendezéseket kezelne és csupán 3,8⁰/₀-uk vesz részt karbantartó munkában.

A magyar erőművekben a munkamegosztás erősen kötődik a munkakörökhöz. Emiatt a termelési folyamatokban közvetlenül résztvevők és a mérnökök, műszakiak, illetve a vezetők csak laza, rendszertelen a munkakapcsolat. Jellemző, hogy az egyik magyar erőműben, a mérnökök szervezetiileg is elkülönülve, elszigetelve dolgoznak a fizikaiaktól.

„A vállalatvezetés elkövette azt a hibát, hogy összegyűjtötte a mérnököket egy osztályra, holott itt lenne rájuk szükség a műhelyekben, itt a fejlesztők is hatékonyabban tudnának fejleszteni” (munkás-karbantartás).

1.2. Az előrejutási rendszer

Erőteljes eltéréseket figyeltünk meg a magyar, cseh és a japán erőművek előrejutási mechanizmusai között. Japánban vezető állásba vállalaton kívülről nem vesznek fel szinte senkit. Vezetői pályán vezetőként startolni a japán vállalati gyakorlatban majdnem lehetetlen; a vizsgálatban részt vevő összes vezető 2⁰/₀-a kezdett olyan szintű munkakörben, mint amilyenben jelenleg is dolgozik, a többiek kivétel nélkül beosztottként kezdtek. Ezzel szemben a magyar vállalatoknál az alsószintű vezetők 6,8⁰/₀-a eleve alsóvezetőként és a közép- és felsőszintű vezetők 16,3⁰/₀-a eleve közép- és felsővezetőként kezdte a pályáját a jelenlegi vállalatánál. A közép- és felsővezetők 6,3⁰/₀-a pedig alsószintű vezető volt előzőleg. A cseh erőművekben a vezetők 9,2⁰/₀-a kezdett eleve vezetőként.

³A magyar adatok értékelésénél figyelembe kell venni, hogy azok csak korlátozott lehetőséget nyújtanak a végzett munka típusának elemzésére. A kérdőívhez ugyanis csak egyetlen válaszlehetőséget engedtünk meg, míg a japán adatfelvétel több válasz megadását is lehetővé tette.

Mindamellet, hogy a magyar vállalatoknál a vezetők jelentős része kezdett eleve vezetőként, figyelemre méltó az is, hogy a vezetők igen nagy hányada nem folytatott közvetlen termelési tevékenységet mielőtt irányítói pozícióba került. A magyar alsóvezetők 27,2⁰/₀-ára és közép- és felsővezetők háromnegyedére, és a cseh vezetők 28,5⁰/₀-ára igaz ez a megállapítás. Emellett a magyar vezetők elsődleges utánpótlását jelentő műszaki alkalmazottak majdnem kétharmada nem végzett közvetlen termelő tevékenységet korábban vállalatánál.

A japán előrejutási rendszernek közismerten fontos eleme, hogy a vezetőknek előzőleg az egyes termelési tevékenységek láncolatának a „bejárásán” kell elsajátítaniuk a vezetés technikai és emberi jártasságát.

„Először összes mérnökeinket beállítjuk a közvetlen termelésbe, annyi időre, amíg megértik, hogyan illeszkedik bele a termelési technológiába, amit ők csinálnak. Egyes külföldi mérnökök ezt nem szeretik, de a japán mérnökök a jelek szerint örülnek, amiért első kézből szerezhetnek tapasztalatokat.”⁴

A magyar mérnökök nem szívesen kezdenek a közvetlen termelésben, mivel a magyar előrejutási rendszer leírt sajátosságai miatt lényegesen nehezebb később előrelépni a vállalati hierarchiában, szemben a műszaki vagy adminisztratív munkörökben történő starttal.

Az előrejutás és visszacsúszás lehetőségei is eltérőek. A magyar erőművekben „lecsúszást” szinte egyáltalán nem találtunk, hacsak azt nem tekintjük annak, hogy két adminisztratív dolgozóból munkás lett. A cseh erőművekben is csak minimális arányban találkoztunk visszacsúszással, a munkások 0,1⁰/₀-a, a műszaki alkalmazottak 2,4⁰/₀-a volt korábban vezető. Az igazsághoz az is hozzátartozik, hogy a magyar vállalatoknál a „lecsúszást” valószínűleg sokkal kevésbé tolerálja a közvélemény, mint a japánoknál. Így nálunk a „lecsúszás” legtöbbször a vállalat elhagyásával jár. A munkához való japán viszony a jelek szerint különbözik a magyartól. A japánok sokkal jobban magukévá teszik a munka — bármiféle munka — becsületének a fogalmát.

„Senki nem néz le egy olyan embert, aki ötvenöt vagy hatvanéves korában nyugdíjba megy, aztán, hogy tovább kereshessen, alantasabb munkát vállal, mint amilyet otthagyt.”⁵

1.3. A továbbképzési rendszer

A japán oktatási rendszer és iskolai végzettség csak nehezen hasonlítható össze a magyarországiával. A II. világháború után a szigetországban az amerikai típusú oktatási rendszert vezették be, amely négy szintű.

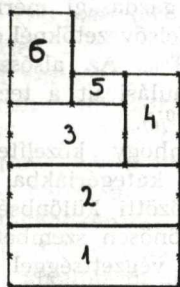
A következő ábrák sematikus ábrázolják a két oktatási rendszer struktúráját.

⁴Morita Akio: Made in Japan. Budapest, Árkadia, 1989., 184. oldal.

⁵Morita Akio, I. m.: 233—234. old.

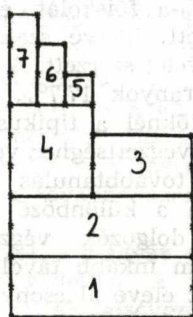
A magyar és japán oktatási rendszer struktúrája

Japán



1. 6 év alsó tagozat
2. 3 év felső tagozat
3. 3 év középiskola
4. 5 év speciális középiskola
5. 2 év főiskola
6. 4 év egyetem

Magyar



1. 4 év alsó tagozat
2. 4 év felső tagozat
3. 3 év szakmunkásképző
4. 4 év középiskola
5. 3 év szakmunkásképző
6. 4 év főiskola
7. 5 év egyetem

A japánoknál az első szint egy hatéves alsó tagozatot és egy hároméves felső tagozatot foglal magában. A megkérdezettek csupán 3,2%-a elégedett ezzel az iskolai végzettséggel (többségük műszaki és adminisztratív alkalmazotti munkakörben dolgozik).

Nálunk az első szint egy négyéves alsó és egy szintén négyéves felső tagozatból áll. A magyar erőművek dolgozóinak egyötöde végzett 8 osztályt vagy kevesebbet. A munkások több mint egygyede maradt meg ennél a szintnél.

A második szintbe két iskolatípus tartozik. Az egyik egy hároméves középiskola, mely általános, kereskedelmi, ipari és mezőgazdasági szakképzést nyújt, a másik pedig egy ötéves speciális középiskola, mely magas szintű középfokú ipari szak-képzetséget ad. Kizárólag a második szintet a japán vállalatoknál 81,5%-a végezte el (az adminisztratívok 85,9%-a, a műszakiak 82,4%-a, a közép- és felsőszintű vezetők 78,7%-a, a munkások 75%-a és az alsóvezetők 66,7%-a).

Magyarországon is két iskolatípusból tevődik össze a második szint. Az egyik egy hároméves szakmunkásképző, mely az általános ismeretek megszerzése mellett, bizonyos mértékig gyakorlati képzést is biztosít egy adott szakma alapfogásai-ból.⁶

A legnagyobb különbségek a szakközépiskolák és a gimnáziumok között vannak. A szakközépiskolákban valamelyest gyakorlati képzésben is részt vesznek a diákok. Míg a gimnáziumok szinte csak elméleti tudás átadására törekednek. Mindkét iskolatípust a hallgatók többnyire érettségi bizonyítvány megszerzésével fejezik be. Ugyanakkor jellemző az is, ha valaki mindkét iskolatípust elvégzi, sokan az érettségi bizonyítvány megszerzése után szakmunkásképzőt is végeznek. (Az is elég gyakori, hogy valaki előbb szerez szakmunkás-, majd később pedig érettségi bizonyítványt.) A magyar vállalatoknál kizárólag a második szintet 68,8%-a végezte el (ebből szakmunkásképzőt 26,4%, szakközépiskolát, illetve gimnáziumot végzett

38,3%-a és az érettségi, valamint szakmunkás-bizonyítvánnyal is rendelkezik 4,1%-a).

A harmadik szint a főiskola mindkét országban. A szigetországbelieknél ilyen végzettséggel viszonylag kevesen rendelkeznek (2,8%), míg a magyar erőműveknél ez a képzettség valamivel elterjedtebb, 5,3%-a tudhatja magáénak.

A negyedik szint az egyetem, mely többnyire 4 éves, és ide Japánban vagy a hároméves középiskolai, vagy az ötéves speciális (magas szintű) ipari középiskolai végzettség megszerzése, illetve főiskola után lehet bekerülni. Ezt a szintet a japán erőművekben 12,2%-a érte el; a munkások 25%-a, a műszakiak 13%-a, a közép- és felsővezetők körében 17%-a az egyetemi végzettség előfordulása.

Magyarországon az egyetemre kerülés feltétele az érettségi bizonyítvány megszerzése és sikeres felvételi vizsga letétele. A magyar erőművek dolgozóinak mindössze 2,4%-a érte el ezt a szintet, a munkások és adminisztratív munkakörökben dolgozók között egyáltalán nem találunk ilyeneket, a legnagyobb arányban a közép- és felsővezetők (38%-a) és a műszaki alkalmazottak (13,6%-a) között jellemző ez a végzettség.

A japán nagyvállalatok gyakorlatában az oktatás központi szerepet játszik. A közös kutatásban szereplő vállalatoknak is saját oktatási intézményei vannak, amelyekbe a 9 éves általános képzés után vesznek fel fiatalokat, akiket tanulmányi idejük alatt saját kollégiumban helyeznek el. A képzés speciálisan a vállalat igényei szerint történik, és általában csak olyanok kaphatnak az erőművekben munkát, akik ezekben az iskolákban végeztek. A képzés és munkaerő-felvétel módszerei a munkaerő-politika és más intézményeivel együtt (a nagyvállalati foglalkoztatás biztonsága, a keresetek és szociális juttatások magas szintje és biztonsága, a nyugdíj, a végkielégítés stb.) erősítik, kialakítják a dolgozók vállalattal szembeni elkötelezettségének magas színvonalát.⁷

A magyar, cseh és japán adatokat összehasonlítva látjuk, hogy az átlagos iskolai végzettség színvonala magasabb a japánoknál, és cseheknel, hiszen a japánok 84,3%-a legalább középfokú képesítést szerzett, a cseheknel 9,9%-a 8 osztályt, vagy kevesebbet végzetek aránya, míg nálunk a dolgozók 20%-ának csak legfeljebb általános iskolai végzettsége van. A japán és cseh erőművekben lényegesen nagyobb arányban találunk egyetemet végzeteket. A japánok 12,2%-a, a csehek 4,4%-a, míg a magyar alkalmazottak 2,4%-a végzett egyetemet. A japánoknál a dolgozók képzettségi szintje az egyes munkaköröket tekintve lényegesen kiegyenlítettebb, még azt is figyelembe

⁷ A képzés, ösztönzés és a munkaerő-felhasználás japán vállalatvezetési gyakorlatáról lásd bővebben: Makó Csaba (1981): Az emberi erőforrások és a gazdasági haladás (a japán foglalkoztatási rendszer példája). Társadalomtudományi Közlemények, No. 4., 555—570. o.

⁶ A tanulók általában szakmunkás-bizonyítvány megszerzésével zárják tanulmányaikat.

véve, hogy a japán oktatási rendszer eleve homogénebb. Jellemző, hogy a japán erőművekben a munkásoknál egyáltalán nem találunk olyat, aki nem végzett legalább középiskolát, a műszakiaknál pedig csupán 3,4% elégedett meg az első oktatási szint elérésével. Ellenben a munkások egynegyede a műszakiak 13%-a végzett egyetemet.

Annak ellenére, hogy a japán erőművekben a dolgozók lényegesen nagyobb hányada szerzett egyetemi végzettséget, a magyar műszakiak, valamint közép- és felsővezetők a japánokét jóval meghaladó arányban rendelkeznek egy, vagy több főiskolai, illetve egyetemi szintű végzettséggel (a magyar műszakiaknál 54,5%, a japánoknál 14,1%, illetve a magyar közép- és felsővezetőknel 78,5%, a japánoknál 20,3%). E problémára részletesebben is kitérünk, mivel úgy véljük, hogy megértése döntő jelentőségű ahhoz, hogy tisztán láthassuk azoknak a különbségeknek az eredetét, amelyek a munkaerő szakmai-társadalmi „jártasságának” megszerzését elsősegítő folyamatok között vannak a két ország tekintetében.

Az oktatás-képzés folyamatait vizsgálva feltűnő, hogy a két magyar vállalatnál a termelésben közvetlenül résztvevők (munkások) és a termelési folyamatok szervezését, irányítását végzők (műszaki alkalmazottak, vezetők) az iskolai és szakmai képzettség megszerzése terén mennyire eltérő utat járnak be, mennyire hiányoznak a közös gyökerek.

A magyar erőművekben a munkás — és műszaki alkalmazott — vezetői munkakörökben dolgozóknál a közös képzettségbeli múltnak szinte csak a kötelező 8 általános iskola elvégzése tekinthető. A két magyar vállalat dolgozóinak jelentős részénél, majdnem egynegyedénél 8 osztályos vagy annál kevesebb az első befejezett iskolai végzettség (a 8 osztályt sem végezte el 3 fő, a minta 0,6%-a). Ez az arány a munkásoknál a legmagasabb 29,5%, az adminisztratív kategóriába tartozóknál a legalacsonyabb (2%), és 9% körül van a műszaki alkalmazottaknál, illetve az alsószintű vezetőknél, de 7,6% még a közép- és felsővezetőknel is.

A munkások tipikusan szakmunkásképzőt végeztek (38,3%, a teljes mintában az arány 31%-os), a műszaki alkalmazottak körében a műszaki szak-középiskolai (34,1%) és a műszaki felsőfokú végzettség (29,5%) a jellemző. A vezetők a legnagyobb arányban technikumot végeztek (28,7%, illetve 36,7%), s a közép- és felsővezetőknel a műszaki felsőfokú végzettség is hasonlóan magas arányú (31,6%).

A műszaki alkalmazottak között jelentős számban találtunk olyanokat, akiknek az első befejezett iskolai végzettsége magasabb, mint az alsóvezetők többségéé, illetve a közép- és felsővezetők egy jelentős részéé.

A magyar vállalatok dolgozóinak 85,3%-a nem szerzett az elsőnél magasabb iskolai végzettséget (a munkásoknál 91%, az adminisztratívoknál 98%). A műszakiak és az alsószintű vezetők fele, a kö-

zép- és felsővezetők 58%-a azonban az elsőnél is magasabb végzettséget szerzett. A műszakiak 18,2%-a főiskolát és újabb 18,2%-a egyetemet végzett, illetve szakmérnöki, gazdasági mérnöki oklevelet szerzett. A közép- és felsővezetőknel ezek az arányok 17,7%, illetve 32,9%. Az alsószintű vezetőknel a tipikus továbbtanulási út a technikus végzettséghez vezetett (29,7%).

A továbbtanulás révén nemhogy közelítettek volna a különböző munkaköri kategóriákba tartozó dolgozók végzettsége közötti különbségek, hanem inkább távolodtak. Különösen szembetűnő ez az eleve alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkező munkásokat és adminisztratívokat az eleve magasabb első végzettséget szerzett műszaki alkalmazottakhoz és közép- és felsőszintű vezetőkhez hasonlítva. Jól érzékelteti az imént elmondottakat az elvégzett osztályok számának az egyes munkakörök szerinti megoszlása.

Az elvégzett osztályok száma átlagosan 12,57, 2,86 osztályos standard deviációval (eltéréssel) — ez azt jelenti, hogy a megkérdezettek 95%-ának az esetében az elvégzett osztályok száma 12,57+2,86, illetve 12,57–2,86 között van.

A munkakörök és az elvégzett osztályok száma

Munkakör	Az elvégzett osztályok száma átlagosan	Standard eltérés
Munkás	10,77	1,96
Adminisztratív	12,12	1,18
Műszaki alkalmazott	14,93	2,64
Alsóvezetők	13,79	2,12
Közép és felsővezetők	15,87	2,47

A standard eltérések különbségeiből egyben az egyes munkakörök homogenitásának mértékére is következtethetünk. Ezek szerint az adminisztratívok a leginkább és a műszaki alkalmazottaké a legkevésbé kiegyenlített csoport e tekintetben.

A szakképzettséget tanulmányozva is hasonló eltérések láthatók az egyes munkakörök között, mint amilyeneket az iskolai végzettségek esetében tapasztaltunk. Szakképzettséggel a megkérdezettek 13,9%-a nem rendelkezik jelenleg sem (a munkások között 17,2%, az adminisztratívoknál 6%, a többinél nincs ilyen).

Az első szakképzettség 68,7%-nál szakmunkásképzettség, a munkások 78,9%-ánál, a műszakiak megközelítőleg, az alsóvezetők több mint a felénél, és a közép- és felsőszintű vezetők egytizedénél. Technikus átlagosan 5,4%, de az alsóvezetők 27,7%-ánál, illetve a közép- és felsőszintű vezetők 35,1%-ánál volt ez az első szakképzettség. Az üzemmérnökök aránya csak a műszakiaknál haladja meg a 10%-ot, de a mérnöki képesítés náluk már 27,3%-os, és az utóbbi magas a közép- és felsővezetőknel is 32,5%-os.

A jelenlegi szakképzettség a megkérdezettek 64,3%-ánál azonos az elsővel. Ez az érték a munkásoknál az átlag körüli, az adminisztratív alkalmazottak körében magasabb (83,7%). A többi munkakörben alacsonyabb az átlagnál, 50% körül alakul.

Továbbképzésük során a munkások elsősorban első vagy egy másik szakmunkás-képesítés megszerzésére törekednek (13%). A műszaki alkalmazottak többnyire technikai minősítést (13,6%), illetve szakmérnöki, gazdasági mérnöki képesítést szereztek a már meglévő képesítésen túl. Az alsó-szintű vezetők 30%-a technikus lett, és a közép- és felsővezetők körében a szakmérnöki, gazdasági mérnöki (17,7%), az üzemmérnöki és a mérnöki (egyaránt 13,9%) képesítés áll a továbbképzésben az első helyeken.

A továbbképzési lehetőségekkel a magyar erőművek dolgozóinak 15,2%-a elégedetlen. A műszaki alkalmazottak (20,4%) és az alsóvezetők (20,2%) elégedetlenebbek az átlagnál. Jól láthatók a fentiekből a munkások és a műszaki alkalmazotti — közép- és felsővezetői munkakörbe tartozók közötti különbségek az oktatás, képzés terén. Az alsóvezetők pedig egyfajta átmenetet képeznek a két kategória között, némileg a munkásokhoz közelebb.

A munkamegosztás, az előrejutási és a képzési rendszer leírt sajátosságai nagyban megnehezítik az együttműködést, a termelésben közvetlenül részt vevők és a termelési folyamatok szervezését, irányítását végzők között.

„... a műszakiak nagyon magas elméleti ismerettel rendelkeznek, de nagyon kevés a gyakorlati tapasztalatuk. Ezért a munkások előtt nincs tekintélyük. Javasoltuk már több fórumon, hogy a fiatal műszakiak kezdjenek a blokküzemben. A jelenlegi vezetők jelentős része a »frontvonalról« került beosztásába ez meg is látszik a munkájukon.” (alsószintű vezető-blokküzem).

A kooperáció fenntartása érdekében emiatt a magyar vállalatok vezetői a szervezeti hierarchia erősítésének eszközét alkalmazzák.

1.4. Az ösztönzési rendszer

A cseh, japán és magyar adatok összevetésére az adott lehetőséget, hogy a kereseti skálabeosztások azonos elvek alapján készültek, az egyes kereseti kategóriák közötti arányokat mindhárom ország esetében azonosan állapítottuk meg.

Forint határok	Korona határok	Yen határok
— 5 000	—1500	—200 e
5 001— 7 500 66%	1501—1800 10,7%	200 e—300 e 37%
	1801—2100	
7 501—10 000	2101—2400	300 e—400 e
10 001—12 500 32%	2401—2700	400 e—500 e 54%
12 501—15 000	2701—3000 37,3%	500 e—600 e
	3001—3300	
15 001—17 500	3301—3600	600 e—700 e
17 501—20 000 2%	3601—4000 52 %	700 e—800 e 9%
20 000—	4001—	800 e—

Az első szembetűnő dolog, hogy amíg az első kereseti harmadba a cseh kereseteknek 10,7%-a, a japán kereseteknek 37%-a tartozik, addig a magyaroknál 66%. A viszonylag legrosszabbul fizetett rétegnek mindhárom ország esetében az adminisztratívok számítanak, de míg a cseh erőművekben

57 és Japánban 62,3%-uk tartozik az első kereseti harmadba, addig nálunk 92%. Az első kereseti harmadban cseh vezetőt egyáltalán nem találtunk. A magyar és japán vezetők közül is csak az alsó-szintű vezetők közül tartoznak viszonylag kevesen ebbe a kategóriába. A magyar alsóvezetők 9%-a, a japán alsóvezetők 16,7%-a sorolódik ide. Mindhárom országban a vezetők a legjobban fizetettek. A cseh vezetők 91,7%-a, a magyar közép- és felsővezetők 47,9%-a és az alsóvezetők 13%-a, míg a japán közép- és felsővezetők 37,1%-a tartozik a harmadik harmadba.⁸ A japán alsószintű vezetők között nem találtunk olyat, akinek a keresete a legmagasabb harmadba sorolható lett volna.

Mivel az egyes országokban a megkérdezettek igen eltérő arányban kerültek az egyes kereseti harmadokba, ez megnehezítette az összehasonlítást. Ezért ellenpróbaként egy más módszerrel is megismételtük az összevetést. Létrehoztunk három olyan kereseti kategóriát, amelybe a megkérdezettek közel azonos arányban tartoztak mindhárom országban.

Forint határok	Korona határok	Yen határok
7 501—10 000	3601—4000	400 e—500 e
10 001—12 500	4001—	500 e—600 e
12 501—15 000 34,3%	34,6%	600 e—700 e 38,6%
15 001—17 500		700 e—800 e
17 501—20 000		800 e—
20 001		

Ebbe az új kereseti kategóriába a cseh vezetők 81,9%-a, a japán közép- és felsővezetők 93,3%-a, az alsószintű vezetők 66,6%-a, míg a magyar közép- és felsővezetők 99,9%-a tartozott. A magyar adminisztratívok 8%-át és a japán adminisztratív alkalmazottak 11,7%-át találjuk ugyanabban a kategóriában. A cseh adminisztratív munkakörben dolgozók közül senki nem érte el ezt a fizetési kategóriát.

A kereseti adatokat elemezve arra a megállapításra jutottunk, hogy a magyar erőművekben a keresetek egész szoros kapcsolatban vannak a beosztásokkal, a szervezeti hierarchiában elfoglalt hellyel, eltérően a japán és a cseh vállalatoktól, ahol a vezető és nem-vezető munkakörökben dolgozók keresete között kisebbek a különbségek. A magyar keresetek erőteljesen polarizáltak. A két magyar erőmű dolgozóinak a keresete átlagosan 9155,1 Ft, 4737,8 forint standard deviációval, azaz a megkérdezettek 95%-a 4417,3 Ft és 13 892,9 Ft között keres.

Nagyon jellegzetes, hogy az adminisztratív alkalmazottak keresetének a maximuma egybeesik a közép- és felsővezetők keresetének a minimumával. A munkáskeresetek valamivel kisebb mértékben koncentrálnak a legalacsonyabb kereseti kategóriákban, az adminisztratív alkalmazottakkal összehasonlítva. Az utóbbiak körében

⁸A cseh vizsgálatban nem kerültek elkülönítésre az alsó szintű és a közép- és felső szintű vezetők.

A munkakörök és a keresetek

Munkakör	Átlag- kereset (Ft)	Standard eltérés (Ft)	Min. kereset (Ft)	Max. kereset (Ft)
Munkás	6 773,8	2338,0	3150	16 000
Adminisztratív	5 483,5	1499,9	2800	9 250
Műszaki alkalmazott	8 284,3	2661,8	3800	16 000
Alsóvezető	12 041,7	3201,2	6400	21 815
Közép- és felsővezető	16 409,4	5403,4	8350	43 333

egyáltalán nem fordul elő 10 000 Ft fölötti kereset, előbbiek 7,8%-ánál ilyen fizetések is vannak. A közép- és felsővezetők átlagosan két és félszer annyit keresnek, mint a munkások, háromszor annyit, mint az adminisztrációban dolgozók, kétszer annyit, mint az alsósintű vezetők. A keresetek nagymértékben függnek a beosztásoktól, a szervezeti hierarchiában elfoglalt helytől.

A magyar vállalatoknál a megkérdezettek átlagosan 9%-a elégedett a keresetével. Az átlagnál csak a közép- és felsővezetők sokkal elégedettebbek (27,5%). Elégedetlen viszont átlagosan 55%, és ezen belül nagyon elégedetlen 19%. A legelégedetlenebbek a munkások és a műszaki alkalmazottak, a legkevesebb elégedetlen a közép- és felsővezetők között található (közel egyharmad). A japánok átlagosan valamivel elégedettebbnek bizonyultak magyar kollégáiknál, hiszen majdnem 30%-uk elégedett, s ezen belül 40% körül van az adminisztratív, valamint a közép- és felsővezetők aránya. Az elégedetlenek aránya Japánban is magas átlagosan, de ezen belül nagyok az eltérések az egyes munkaköri csoportokban. A közép- és felsővezetők 17, az adminisztratívok 26%-a, az alsósintű vezetők, a műszakiak fele, s a magukat munkásnak tekintők háromnegyede elégedetlen.

2. Érdekközösség és érdekellentét a különböző dolgozói csoportok között

A társadalom integrálásának a bizalom a legkevesbé látható eszköze, ugyanakkor a társadalmi ellenőrzésnek is hosszú távon ható és megnyilvánuló tényezője. Többnyire két fő összetevőjét különböztetik meg. Az egyik a technikai kompetencia — vagy szakmai hozzáértés —, a másik a morális kompetencia, azaz a közösségi felelősségvállalás, az egymás értékei, érdekei iránti tolerancia, a kölcsönösen tiszteletben tartott normák szerinti cselekvés. A társadalmi, szervezeti viszonyok sokszínűsége mellett létrejövő feszültségek csökkentéséhez éppen a morális kompetencián alapuló bizalom teremthet együttműködést, stabilitást.

Markánsan megmutatkozott a nemzetközi összehasonlító kutatásunk alkalmával — különösen a magyar, de a cseh erőművekben dolgozók esetében is —, hogy a társadalmi tanulási folyamatokban lényegében elszigetelten részt vevő rétegek között mennyire az egymás tudása, teljesítménye, tevékenysége iránti bizalmatlanság a jellemző.

„Fontosnak tartom a gyakorlati tudást, egy mérnök nem szólhat semmit, amikor az illető munkát nem tudja elvégezni, bemutatni. Sokszor a vita azon van, hogy a mérnök egy új módszert akar bevinni, de a munkás ragaszkodik a régihez. Igenis lehet tanulni a munkástól, sőt fel kell használni gyakorlati ismereteit. A nagyképűsködésre a munkások válasza az, hogy betartanak a mérnök úrnak.” (műszaki alkalmazott).

Az egymás iránti bizalom hiánya jól lemérhető a különböző dolgozói csoportok közötti érdekellentétből.

Ellentétes érdekűek a különböző dolgozói csoportokkal (mintában szereplő összes megkérdezett)

Dolgozói csoport	Magyar	Cseh	Japán
Munkásokkal	8,7%	17,2%	n. a.
Műszaki alkalmazottakkal	32,0%	48,9%	15,4%
Adminisztratív alkalmazottakkal	33,0%	69,5%	27,2%

A magyar erőművekben a dolgozók közel egyharmada tartja különbözőnek vagy ellentétesnek érdekeit a technikusokkal, mérnökökkel, illetve az adminisztratív alkalmazottakkal. A cseheknek az alkalmazottak közel fele véli ellentétesnek az érdekeit a technikusokkal, mérnökökkel, míg több mint kétharmada tartja különbözőnek az adminisztratívokétól. A japán vállalatoknál az adminisztratív dolgozókkal nem azonosulók közel hasonló arányban vannak (27,2%), mint nálunk és lényegesen kevesebben, mint a cseheknek.

A szigetországbeliéknél lényegesen alacsonyabb azoknak aránya, akik a technikusokkal, mérnökökkel eltérőnek ítélték érdekeiket (15,4%), mint a magyar és cseh erőművekben.

A magyar és cseh vállalatoknál a műszaki alkalmazottak és adminisztratívok azonosulnak legkevesbé a munkásokkal. Nálunk a műszaki alkalmazottak 26,4%-a, az adminisztratív alkalmazottak 25,9%-a tartja érdekeit különbözőnek a fizikai dolgozókéval, míg a cseheknek 29,4% és 35,6% ugyanezek az arányok.

A magyar munkások 36,3%-a az adminisztratívok 30,7%-a, a cseh munkások 57,7%-a és az adminisztratívok 35,7%-a véli eltérőnek érdekeit a technikusokkal, mérnökökkel. Míg a japán erőművekben a munkások egynegyede és az adminisztratív alkalmazottak 22,3%-a tartja különbözőnek vagy ellentétesnek érdekeit a technikusokkal, mérnökökkel.

Az adminisztratív alkalmazottakkal a japán erőművekben is lényegesen kevesebben tudnak azonosulni. A japán erőművekben az alsósintű vezetők fele, a műszakiak 36,7%-a, a munkások egynegyede és a közép- és felsősintű vezetők 18%-a érzi ellentétesnek az érdekeit az adminisztratívokkal. Míg nálunk a munkások 39,7%-a, az alsósintű vezetők és műszakiak egyaránt 25,7—25,7%-a és a közép- és felsősintű vezetők 13,6%-a gondolkodik hasonlóan. A cseh erőművekben dolgozók azonosulnak legkevesbé az adminisztratív alkalmazottakkal. A munkások 73,5%-a, a vezetők 63,4%-a és a mérnökök, technikusok 58,1%-a ítéli eltérőnek érdekeit különbözőnek vagy ellentétesnek az adminisztratívokkal.

Úgy véljük a „szakmai tér” gyengébb érvényesülése az egyik oka a munkás-vezetés viszonyában érvényesülő bizalommal szembeni nagyfokú elégedetlenségnek. A magyar vállalatoknál a megkérdezettek egyötöde, a csehek 42,1%-a, míg a japánoknál a dolgozók 15,9%-a elégedetlen a munkások és a vezetők közötti bizalommal. Nálunk a műszaki alkalmazottak (38,6%), a munkások (20,7%) és a közép- és felsővezetők (18,8%) a cseheknel a munkások (44,8%) és a műszakiak (39,4%), míg a szigetországbelieknel a műszaki alkalmazot-

tak (21,7%) és az adminisztratív munkakörben dolgozók (11,8%) a legelégedetlenebbek.

A japán erőművekben a vezetők iránti nagyobb bizalomnak csak részben oka az erősebb szakmai kompetencia, hogy az egyetemről felvetteket is — munkahelyi rotációval — a vállalatok több szakmájú „generalistákká” nevelik. Emellett a vezetők szakmai és morális kompetenciáját lényegesen erősítik, hogy vezetői munkakörből „visszacsúszni” is lehet és szinte lehetetlen vezetői karriert kezdeni más vállalattól átkerülve.

Pályázati felhívás

A Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság Történeti Bizottsága pályázatot hirdet

„A vezetés és a szervezés tudományos művelésének és oktatásának története”

tárgyában.

A pályázat három témakörben nyújtható be:

1. Nagy múlttal rendelkező magyarországi vállalatok vezetési és szervezési rendszere kialakításának és korszerűsítésének története.
2. Neves magyarországi, illetőleg külföldön működő (működött), de magyar származású vezetők és szervezők életének és munkásságának bemutatása. (Lehet leírás, vagy riport, interjú.)
3. Az általános és az ipari vezetés és szervezés tudományos művelésének és oktatásának története.

A terjedelem maximum 2 (kettő) ív lehet, amelynek tartalmaznia kell a felhasznált forrásmunkák felsorolását.

A pályázat jelíges, amelyhez jelígével ellátott, lezárt borítékban mellékelni kell:

— a szerző(k) nevét, pontos lakcímét, telefonszámát;

— több szerző esetén a pályadíj megosztásának arányát;

— nyilatkozatot arról, hogy a pályázaton való részvételnek jogi akadálya nincs.

A pályamunkát kettő példányban kell beküldeni az SZVT *Titkársága* címére (1371 Budapest, 1371, pf.: 433.). „Történeti pályázat” megjelöléssel. *Feladóként* a szerző neve helyett a *jelíge* írاندó!

Beküldési határidő: 1990. december 31.

A pályamunkákat szerzői jog védi. A pályaműveket az SZVT jogosult kiadványaiban szerzői díj ellenében publikálni. Az eredményesen pályázók kötelezettséget vállalnak arra, hogy az 1991-ben megrendezésre kerülő „Vezetés és Szervezés Történeti Konferencia” keretében előadást tartanak. A nem díjazott pályázatok megsemmisítésre kerülnek. További felvilágosítást az SZVT Titkársága ad (tel.: 1354-326).

Pályázati témakörönként:

I. díj	20 000,— Ft
II. díj	15 000,— Ft
III. díj	10 000,— Ft